

فرایندهای تفکر مدیران موفق

ترجمه: مرتضی حاج موسی

است و در عین حال مواظب بهر موری هم هستید. و همه این امور آنچنان با سرعت در جریان است که نمی‌دانید که آیا تصمیم شما مبتنی بر اصول منطقی یا بخشی منطقی است و یا قسمتی از آن مبتنی بر ادراک شهودی است.»

در اینجا ادراک شهودی به اجرای خودکار و یکنواخت رشته رفتارهای آموخته شده اتلاق می‌شود. این ادراک شهودی نه غیر منطقی و یا دلخواهی، بلکه بر اساس سالها تجربه مشقت‌آور و تجربیات مستقیم است که این مهارت بوجود می‌آید. مدیر بعد از مدت زمانی می‌تواند رشته‌ای از اقدامات را در چهارچوبی منسجم از عمل و عکس‌العمل و بدون خود آگاهی از تلاش خود به اجرا درآورد.

سوم- ادراک شهودی، ترکیب اجزای منفرد داده‌ها و تجربه در یک تصویر یکپارچه است که نتیجه نهائی آن اغلب با تعجب و شگفتی همراه است. تضایف یا همیاری^(۱۰) همیشه غیر عقلایی است. زیرا تضایف همواره به فراتر از مجموعه صرف اجزا دلالت می‌کند. این یک جنبه تفکر غیر عقلایی می‌باشد.

چهارم- بعضی از مدیران از ادراک شهودی برای کنترل نتایج تجزیه و تحلیل‌های منطقی‌تر استفاده می‌کنند (مثل کار از محکم کاری عیب نمی‌کند). اکثر مدیران اجرائی برجسته با ابزار و مدل‌های تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری آشنایی دارند. کسانی که گاه‌گاهی از چنین روش‌های سیستماتیک برای دستیابی به تصمیمات استفاده می‌کنند، به راه‌حل‌هایی که این مدل‌ها پیشنهاد می‌کند، بدگمان هستند، زیرا نتایج روش مذکور در مقابل احساس آنها از مسیر صحیح اعمال، قرار می‌گیرد.

برعکس اگر مدیران بطور کامل به ادراک شهودی اطمینان کنند، نیاز اندکی به تجزیه و تحلیل‌های سیستماتیک و بسیار دقیق دارند. در عمل مدیران اجرائی تازمانیکه انطباقی بین حس و منطق خویش پیدا نکنند، به کار بر مسئله ادامه می‌دهند. یک مدیر به من توضیح داد «ادراک شهودی مرا به جستجوی نکات مشخصی در داده‌ها راهنمایی می‌کند، ولسی من به روش‌های غیر علمی اتفاقی اعتقادی نداشته و بر اساس آن عمل نمی‌کنم.»

پنجم- مدیران می‌توانند از ادراک شهودی برای اجتناب از تجزیه و تحلیل‌های عمیق و حرکت سریع برای دستیابی به یک راه‌حل محتمل استفاده کنند. ادراک شهودی که به این صورت بکار برده می‌شود، تقریباً یک فرایند ادراکی همزمان است که مدیر در آن الگوهای آشنایی را تشخیص می‌دهد، تقریباً تاحد زیادی همانطور که افراد چهره کسانی را که سال‌ها پیش با آنها آشنا بوده‌اند، بی‌درنگ تشخیص می‌دهند،

اشاره
آیا مدیران رده بالا همه از الگوی کلاسیک تعریف اهداف، ارزیابی موقعیت، فرموله کردن راه‌حل‌های محتمل، تضمین احتمال موفقیت تصمیم و سپس اقدام به اجرای تصمیم پیروی می‌کنند؟
ظاهراً پرسش فوق با پاسخ مثبت همراه نیست. مدیران رده بالا، کل نگر هستند واز «ادراک شهودی» بهره می‌گیرند. آنها این ادراک شهودی را با تجزیه و تحلیل درهم می‌آمیزند واز آن مهارتی می‌سازند که گره‌های ناگشوده را می‌گشاید.
«ایزنبرگ» پرفسور دستیار مدیریت بازرگانی در دانشکده مدیریت بازرگانی هاروارد در زمینه نحوه تفکر مدیران رده بالا تحقیقاتی کرده است که بخش نخست آن را در شماره پیش خواندید. ادامه این مطلب را که از نشریه «هاروارد بیزینس ریویو» ترجمه شده، با هم می‌خوانیم.

اطلاعات گروه غیر متمرکز و متناقص بود و این احساس را داشتم که آنها درباره آینده‌های غیر قابل وقوع صحبت می‌کردند، هم‌چنین ثابت شد که من درست می‌گفتم.»

دوم- مدیران به ادراک شهودی تکیه می‌کنند تا بتوانند الگوهای رفتاری آموخته شده را با سرعت اجراء کنند. در مراحل اولیه لازم است کنش مدیریتی با دقت مورد تعمق قرار گیرد. زمانیکه مدیر در انجام کارها مسلط شد، رفتار، برنامه‌ریزی می‌شود و مدیران می‌توانند بدون تلاش هوشیارانه برنامه‌ها را اجراء کنند، در کلمات یک مدیر عالی رتبه:

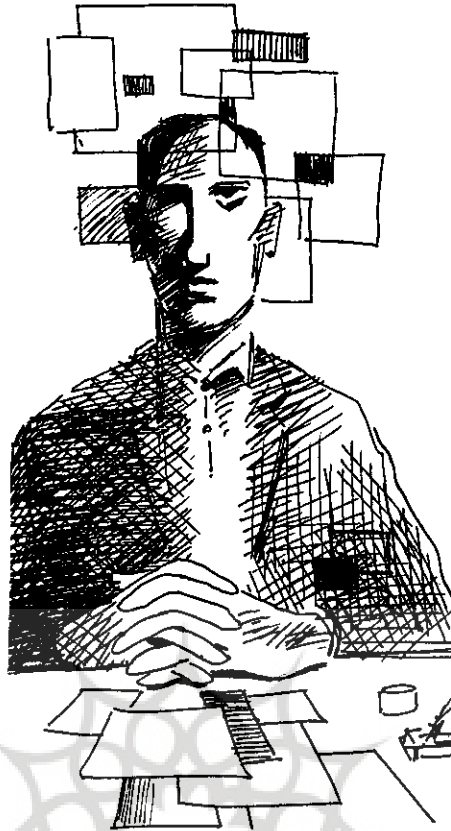
«کاملاً غریزی بود. مثل این‌که سال‌ها در نبرد مشابه تمرین کرده باشد و حالا آن جنگ بزرگ آغاز می‌شود. واقعاً شما فرصت فکر کردن ندارید، مثل اینکه بازوها، پاها و بدن شما غریزی حرکت می‌کنند. یک جا حساس شما مستوجه سرمایه در گردش است، یک جا حساسان با هزینه‌های سرمایه‌ای است، توجه دیگر شما به افراط»

بکارگیری ادراک شهودی

چندین نسل از نویسندگان هنر مدیریت این نکته را تشخیص داده‌اند که مدیران اجرائی بشدت بر ادراک شهودی تکیه می‌کنند^(۹) هر چند که مردم آگاهی اندکی از ادراک شهودی دارند و گروهی آنرا در مقابل اصول منطقی و رفتار عقلایی قرار داده و گروهی دیگر آنرا عذری در توجیه تلون مزاج بودن می‌دانند و اخیراً عدمی آنرا بصورت خاصیت منحصر بفرد قسمت ویژه‌ای از مغز دانسته‌اند.

مدیران بلند پایه حداقل به ۵ صورت مجزا از ادراک شهودی استفاده می‌کنند.

اول: بصورت شهودی وجود یک مسئله را حس می‌کنند، برای مثال کارمند ارشد امور مالی یکی از شرکتهای پیشرو در امر تولید کالاهاى فنى، بر اساس یک حس درونی مبهم پیش‌بینی کرد که سال مالی دشواری در انتظار شرکت است. وی تصمیم گرفت یکی از گروه‌های شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. او پس از تجزیه و تحلیل اظهار داشت که اشتباهی رخ داده است.



شرکت یکی از معاونین وی وام شخصی سؤال برانگیزی از شرکت دریافت کرده است. مدیر شرکت تابعه مذکور برایم توضیح داد که چگونه مساله را تعریف کرد. می‌توانستم وقت خود را صرف فرموله کردن اصولی برای راهنمایی مدیران بکنم. ولی مساله واقعی و اساسی در اینجا این بود که از مدیرانم می‌بایست

انتظار داشته باشم منابع خود را بطور مؤثری اداره کنند. اگر چه وی عناصر اخلاقی مربوطه را تشخیص داد، ولی مساله را نه بعنوان تقلب بلکه در ارتباط با مدیریت‌بردارانی‌ها^(۱) تعریف و تلقی کرد. زیرا مدیریت دارایی‌موردی بود که غالباً در شرکت مورد بحث قرار می‌گرفت. این مدیر حس کرده بود که تعریف مساله به این صورت مشروع‌تر و نتیجه‌بخش‌تر است.

ایجاد شبکه‌ای از مسائل

مدیران می‌توانند با طبقه‌بندی مسائل، مشاهده کنند که چگونه مسائل منفرد با یکدیگر مرتبط هستند. برای مثال یک مدیر اجرایی ارشد بانکی، شبکه‌ای از حداقل ۱۹ مسئله مرتبط بهم داشت که برای وی حائز اهمیت بود. شبکه مزبور شامل این موارد می‌شد: کسب اعتبار در بانکداری بین‌المللی، تقویت نقش بانک در بانکداری بصورت بنگاه، افزایش محدوده خدمات و کالاهای جدید مالی، آمادگی برای معرفی کالاهای جدید در برابر ابداعات رقیب. ایجاد سیستم‌هایی برای ارائه اطلاعات راجع به هزینه کالاهای، کاهش هزینه‌های عملیاتی، استاندارد کردن ساختار شعبه‌ها و استفاده مؤثر از فضای آنها.

مدیر مذکور مسائل فوق را در قالب مقولاتی کلی طبقه‌بندی کرده بود. وی متوجه شد که بسیاری از آن نکات به مسئله توسعه و افزایش توانایی‌های بانک در امور

بانکی سپرده‌گذاران مربوط می‌شد، که قبلاً بطور کامل ایجاد شده بود.

دومین مساله بلندپروازانه استاندارد کردن بسیاری از شعبات بانک باتوجه به ساختمان-طرح فیزیکی- سیستم‌های حسابداری و غیره بود.

داشتن شبکه مرتبط مسائل به مدیر این امکان را می‌دهد تا بطور انعطاف‌پذیری موقعیت‌ها را بدست آورد و از پیشرفت در یک مساله برای دستیابی به پیشرفت در یک مساله مرتبط دیگر استفاده کند. این مدیر اجرایی خود را به قورباغه‌ای تشبیه کرد که در روی یک برگ نیلوفر آبی منتظر یک مساله یا یک بحران نشسته تا به آن هجوم آورد.

داشتن یک شبکه ذهنی از مسائل به وی کمک می‌کند تا فرصت‌ها را در زمان وقوع تشخیص دهد.

○ ادراک شهودی در مقابل اصول رفتار عقلایی و منطقی قرار نداشته و هم چنین فرآیند حدس و گمان تضادفی نیست.

تعریف مساله

مدیران ارشد یک شرکت داروئی بعد از اطلاع از تهدید یک سازمان بهداشتی دولتی مبنی بر حذف یکی از محصولات عمده آنان از فهرست داروهای که دولت بابت آنها سوبسید پرداخت می‌کرد، تلاش کردند تا راه‌حل مناسبی را بیابند. مدیران مذکور بعد از مدتی متوجه شدند که مساله واقعی اتهام سوءاستفاده از دارو بدلیل فراوانی عرضه آن نیست. در حقیقت مشکل «مساله بودجه» بوده است. بخش خدمات بهداشتی باید تا حد زیادی بودجه خود را کاهش می‌داد و این را به واسطه حذف برخی داروها از جمله داروی فوق‌الذکر که هزینه تولید آن عمدتاً توسط دولت تامین می‌شد، انجام داده است.

مدیران شرکت داروئی زمانی که مساله را دوباره تعریف کردند، نه تنها روی یک مساله واقعی‌تر و بهتر کار کردند، بلکه شانس حل آنرا نیز داشتند و سرانجام مساله فوق را حل کردند.

در مورد دیگری، مدیرعامل یک شرکت تابعه متوجه شد که بدون اطلاع وی ولی با تأیید کنترالر

مدیران فهرستی از موقعیت‌های مسئله‌ساز به همراه پاسخ‌های ضروری را در پس ذهن دارند. همان‌گونه که یک مدیر بیان کرد:

«احساس درون من، مرا به یک جهت مشخص هدایت می‌کند، سپس زمانی که آنجا رسیدم، می‌توانم شروع به نظم دادن به مسئله بکنم. در ابتدا دست به یک تجزیه و تحلیل عمیق نمی‌زنم. فکر می‌کنم ادراک شهودی از نسوج داغی که به دفعات کافی برافروخته شده است، منشاء می‌گیرد. برای مثال زمانی که در مورد بودجه بخش اروپائی شرکت باشخصی صحبت می‌کردم، ناگهان جواب را یافتم. تقیل هزینه تبدیل ارز برای ما مشکل بود. تلفنی زدم و سپس چند کنترل سریع را انجام دادم.»

تاکنون باید مشخص شده باشد که ادراک شهودی در مقابل اصول رفتار عقلایی و منطقی قرار نداشته و هم چنین یک فرآیند حدس و گمان تضادفی نیست. این نوع ادراک براساس تجربیات بسیار وسیع و در تجزیه تحلیل و حل مسئله و چه در اجرا قرار دارد. تاحدی ادراک شهودی مانند درس‌های ناشی از تجربه منطقی بوده و پایه‌های محکمی دارد. بعلاوه مدیران اغلب احساس درونی را باتجزیه و تحلیل سیستماتیک، داده‌های مقداری و اندیشه ترکیب می‌کنند.

باید تاکنون روشن شده باشد که مدیران در تمامی مراحل فرآیند حل مسئله، یافتن مسئله، تعریف مسئله، ایجاد و انتخاب راه‌حل و اجرای آن از ادراک شهودی استفاده می‌کنند.

در حقیقت اغلب مدیران رده بالا از توالی خطی تصریح شده مدل تصمیم‌گیری منطقی صرف‌نظر کرده و بطور فرصت شناسانه‌ای از مرحلای به مرحله دیگر پریده و اجازه می‌دهند که مسائل اجراء بر تعریف مسئله و شاید بر محدود ساختن تعداد راه‌حل‌های ایجاد شده اثر بگذارد.

مدیریت مساله

مدیران در تمام سطوح برای درک و حل مسائلی تلاش می‌کنند که در حوزه شغل‌شان ایجاد می‌شود. یک جنبه منحصر بفرد مدیران رده بالا این است که تفکر و اندیشه آنها با موضوعات مجرد و متمایز سر و کار ندارد، بلکه با فهرست طولی از مسائل و مشکلات و فرصت‌ها روبرو است که: ۱- در آن واحد مسائل بی‌شماری حضور دارند ۲- این مسائل برای جلب توجه آنی وی رقابت می‌کنند ۳- مسائل ذکر شده با یکدیگر مرتبط است.

وظایف ادراکی در مدیریت مساله، عبارت است از یافتن و تعریف مناسب مسائلی که بتوان آنها را بصورت یک شبکه ترسیم کرد. برای اداره فعال این شبکه اولویت‌ها باید جابجا شود بخاطر فقدان تعریفی بهتر، این مقوله را «فرایند مدیریت مساله» می‌نامیم.

انتخاب مسالهای که باید در مورد آن کار شود

اگر چه اغلب مدیران مسالهای را برای کار انتخاب می‌کنند که بنظر می‌رسد بهترین فرصت را برای حمله به دست می‌دهد. ولی تعیین اینکه روی چه مسالهای باید اقدام شود، می‌تواند دشوار باشد، همانگونه که مدیری اظهار داشت:

«در یک لحظه باید مسائل بیشماری را طبقه‌بندی می‌کردم. در بیشتر اوقات دهها مساله طبقه‌بندی نشده وجود داشت. چند مکانیزم دفاعی را برای تحمل ایستن

فشار بیش از اندازه بکار می‌بردیم. از اعمال تاخیری سود جسته و وجود مشکلات را انکار می‌کردم و یا مشکلات را در یک صف طبقه‌بندی شده ذهنی قرار می‌دادم و این یک فرآیند دشوار برای من بود. کار و مسئولیت می‌گفتند که من نیاز به سروکار داشتن با همه این مسائل دارم. بنابراین سیگاری می‌کشیدم و یا تئوری کلی را به صورت تنها راه حل حفظ قدرت تفکر خود به وجود می‌آوردیم. یکی از مسائل ناامید کننده همیشه این بود که نمی‌خواستیم به پرسنل خود بگویم که مسائل درجه یک آنان کمتر از حدی اولویت دارد که آنها فکر می‌کنند.

در مشاهداتم، چگونگی تعریف و طبقه‌بندی مسائل توسط مدیران بشدت تحت تاثیر این نکته بود که تا چه حد مسائل به سادگی قابل حل است. بعد از آنکه وجود مسالهای احساس شد.

مدیران به سرعت بررسی عملی بودن حل آن را انجام می‌دهند تا ببینند آیا قابل حل است یا خیر؟ تنها زمانی که مسائل مذکور را قابل حل تشخیص دادند، انرژی بیشتری را برای درک قسمت‌های متعدد و دلایل آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. به عبارت دیگر مدیران تا زمانی که عملی بودن حل مسالهای را حس نکنند، دوست ندارند درباره آن زیاد فکر کنند. این نکته در تضاد با بعضی از نظریه‌های مدیریت، پیشنهاد می‌کند که مفهوم کلی آنچه که یک راه حل محتمل است، اغلب فرآیند تجسم یک مساله را به وجود آورده و آن را هدایت می‌کند.

بنابراین دو مرحله تحلیل و حل مساله کاملاً به یکدیگر مرتبط است و به صورت تکراری^(۱۲) و نه دنباله‌ای^(۱۳) رخ می‌دهد. مدیران با رفت و برگشت بین این دو فرآیند ادراکی مجموعه مساللی را که با آنها مواجه هستند، در قالب اجزای اصلی راه‌حل‌های کلی تعریف می‌کنند. بنابراین، این فرآیند باعث می‌شود که انجام عمل برای آن‌ها آسان‌تر شود.

یکی از نتایج فرآیند مزبور این است که مدیران یک نقشه سازمان دهی شده را از کلیه مسائل و اموری که با آنها مواجه هستند، به وجود آورند. این نقشه نه ثابت و نه دائمی است. زیرا مدیران بطور دائم آن را امتحان، تصحیح و مرور می‌کنند. به زبان یک مدیر اجرایی، مدیر از بهترین روش نقشه‌سازی موجود بهره‌برداری می‌کند، ولی

می‌داند آن روش کافی نیست. او می‌داند که در میان راه چیزهای را خواهد یافت که نقشه یا تصوراتش را از اهداف و حوزه مورد نظر تغییر خواهد داد. وی در مهارت عیب‌یابی، خودش را به بهترین نحوه ممکن آموزش می‌دهد. او دائماً گشتی‌هایی را برای فراگیری جزئیات بیشتر می‌فرستد و برسراهداف پرواز می‌کند تا تصویر بهتری از صحنه کلی نبرد داشته باشد.

تحمل ابهامها

مدیران رده بالائی که مشاهده کردم نوعی توانایی برای تحمل ابهام و حتی

بیشترت و موفقیت در فضائی آکنده از ابهام و تناقض را نشان می‌دادند.

همانگونه که یک مدیر برجسته بیان کرد: «فکر می‌کنم ابهام می‌تواند مخرب باشد، ولی برای یک عملیات خاص می‌تواند بسیار مفید واقع شود. ابهام از چیزهایی منشاء می‌گیرد که شما

○ اغلب مدیران از توالی خطی تصریح شده مدل تصمیم‌گیری منطقی صرف‌نظر کرده و به طور فرصت‌شناسانه‌ای از مرحله‌ای به مرحله دیگر پریده و اجازه می‌دهند که مسائل اجرایی بر تعریف مسئله و شاید بر محدود ساختن تعداد راه‌حل‌های ایجاد شده اثر بگذارد

اگر خریداران یا پیش‌نگذارند، آیا شرکت برای کاهش ریسک ورود شرکای جدید و بالقوه باید سهامی را نگاه دارد؟ چگونه وی باید در جریان فروش قسمت، پرسنل خود را اداره کند؟ آیا خود وی باید دنبال یک شغل جدید باشد، یا با یک کارفرمای تازه همکاری کند؟

اینها چند نمونه از سئوالات منحصر بفردی بود که مدیرعامل مذکور در موضوع فروش قسمت خود با آنها روبرو بود و هیچ تجربه حرفه‌ای نیز در این زمینه نداشت، تا به وی پاسخ روشنی دهد.

عموماً ذهن انسان محافظه‌کار است، مدتها بعد از اینکه فرضیه‌ای از مد افتاد، افراد بازهم تمایل دارند آن را در موقعیت‌های تازه نیز اعمال کنند. بعضی از مدیران برجسته مورد مطالعه، در زمانیکه یک واقعیت بخصوص با درک اولیه آنها جور نمی‌آمد، به احساس خود از وقوع یک امر ناگهانی توجه کرده و به این ترتیب با گرایش محافظه‌کاری مزبور مقابله می‌کردند. به جای افکار و تکذیب موقعیت جدید آن را مورد توجه خاص قرار می‌دادند. اگرچه وقوع یک امر ناگهانی باعث احساس ناراحتی آنان می‌شد، ولی آنها را وادار می‌کرد، تا مساله را جدی گرفته و آن را مورد تفحص و بررسی قرار دهند. «چه نکته‌ای در پشت وام شخصی‌ای که معاون خودم از قسمت فروش گرفته و در دفاتر ثبت شده وجود دارد؟

مساله تا چه اندازه اهمیت دارد؟ چرا هیئت مدیره شرکت برای بحث راجع به مسالهای که تا

به دقت نمی‌توانید آن‌ها را توصیف کنید، آنها باعث کسب آزادی شخصی می‌شوند، تا شما بعنوان مدیرعامل روی هر موضوعی بی حرکت قرار نگیرید. همچنین افراد مشخصی بر پایه ابهام رشد می‌کنند. بنابراین، من بعضی چیزها را بطور مبهم رها می‌کنم. حقیقت این است که ما بیش از اندازه خودمان را به طرح‌های فعلی و یا جدول‌های زمانی مشخص متعهد می‌کنیم. دوست دارم جدول‌های زمانی را کاملاً از بین ببرم.»

همپای افزایش مسئولیت‌ها نیاز به تحمل ابهام و تناقض ظاهری افزایش یافته و از مدیران خواسته می‌شود، قوی‌تر و متفاوت‌تر باشند. برای مثال مدیرعالی رتبه با سهامدارانی که نقش‌های متفاوتی را دارند، باید ارتباط داشته باشد. مدیر با پاسخ مثبت به یک سری از تقاضاها، خود به خود طیفی از تقاضاهای متناقض را ایجاد خواهد کرد.

به این دلیل تناقض را «ظاهری» خواندم که مدیران بلندپایه به روش‌های فکری‌ای گرایش دارند که باعث می‌شود، مسائل کمتر متناقض بنظر برسند. براه مثال:

مدیرعامل یک شرکت پیشرو با تکنولوژی پیشرفته مشغول مطالعه مسئله اجاره قطعه زمینی بود که در آن می‌بایست فضای انبار گرانبهایی برای یکی از قسمت‌ها ساخته می‌شد و این در حالی بود که همان قسمت برای اولین بار در تاریخ‌اش کارگران را اخراج می‌کرد. صرف نیم میلیون دلار برای اجاره زمین و ساختن فضای

سه رده پایین‌تر در قسمت من قرار دارد، یک ساعت از وقت پرازش خود را صرف کرده است؟ با وجود اینکه با یک استدلال بسیار قوی به بخش خدمات بهداشتی نشان دادیم که این داروها جزء داروهای مورد سواستفاده نیست، چرا آنها دوباره داروهای مذکور را در فهرست اقلام شامل سوسپید وارد نکرده‌اند؟» مدیران رده بالا و موفق به جای افکار، مخفی کاری، بی‌توجهی و عدم تأیید موقعیت‌های ناگهانی و جدید اغلب با آنها دوستانه رفتار می‌کنند، تا ناراحتی و مشکلاتی را که در اثر



وقوع یک امر ناگهانی ایجاد می‌شود، تسکین دهند. در نتیجه اینگونه مدیران اغلب موقعیت تازه را خیلی زود و در یک چارچوب ذهنی که بواسطه افکار متعصبانه تحریف نشده، درک و تجسم می‌کنند.

چه کاری باید درباره تفکر انجام داد؟

چه نگرشی را می‌توان از بررسی کارکرد درونی تفکر مدیریتی به دست آورد؟ بدون اغراق صدها مطالعه آزمایشگاهی و عملی نشان داده است که اندیشه انسان کاملاً مبتنی بر اصول منطقی نیست و دهها مقاله دیگر در تمام زمینه‌ها از روانشناسی گرفته تا اقتصاد، استدلال‌هایی را مطرح می‌کنند که چرا ذهن آدمی این‌گونه است.

شواهدی که نشان می‌دهد انتظارات جاهطلبانه و غیرعملی از رفتار عقلایی را باید دور انداخت، ما را در تنگنا قرار می‌دهد.

با این همه به کنار نهادن اصول منطقی و رفتار عقلایی دوساله‌اشکار را برای ما بوجود می‌آورد. اول: آیا مدیران با روش سیستماتیک و خطی می‌اندیشند یا خیر؟ سازمان‌ها هنوز برای حصول اهداف خود نیازمند تلاش مبتنی بر اصول منطقی بخصوص در استفاده از منابع‌شان هستند. دوم، هنوز به روشن کردن این نکته نیاز داریم که چه نوع از فرایندهای تفکر برای مدیران عالی رتبه مفید و قابل حصول است.

برنامه عقلانی کردن درون سازمان

البته اصول منطقی و عقلایی مطلوب بوده و باید در انجام وظایف یکی شرکت خود را نشان دهد، یک راه‌حل دیگر برای اجتناب از عمل بیهوده، تلاش برای منطقی کردن رفتار مدیران، افزایش گرایش منطقی سیستمها و فرایندهای سازمانی است. اگر چه رفتار سازمانی هرگز بطور

منطقی برای گردآوری اطلاعات، برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی محیط و غیره استفاده می‌کنند. با این همه، این سیستمها را نه تنها مفید بلکه مکمل ضروری ضعف آشکار مدیری می‌بینم که می‌خواهد در اندیشه خیلی منطقی و یا سیستماتیک باشد.

ولی آیا طراحی سیستمهای منطقی حتی خیلی کامل‌تر برای مدیرانی که چندان منطقی نیستند، ممکن است؟ پاسخ یک بلی مشروط است. برای مثال شواهدی وجود دارد که افراد با اخذ کمک می‌توانند سیستمهایی را طراحی کنند که بهتر از خود آنها قضاوت می‌کنند، برای مدیران ایجاد سیستمهای سازمانی برای بهبود رفتار نکته جدیدی نیست. «اودیسه به مردانش دستور داد تا گوش‌های خود را با موم پرکنند و خود او را به تیرک بادبان کشتی ببندند. و چنانچه وی دستور داد تا او را آزاد کنند بندهای

- داشتن شبکه مرتبط مسائل به مدیر این امکان را می‌دهد تا بطور انعطاف پذیری موقعیتها را بدست آورد و از پیشرفت در یک مسئله برای دستیابی به پیشرفت در یک مسئله مرتبط دیگر استفاده کند.
- بعضی از مدیران از ادراک شهودی برای کنترل نتایج تجزیه و تحلیل‌های منطقی‌تر استفاده می‌کنند.

وی را محکم‌تر نمایند. هرچه اودیسه از ملوانان خواست او را رها کنند آنها از دستورات اولیه وی اطاعت کردند و سرانجام اودیسه موفق شد هم به آوازپری‌های دریائی گوش دهد و هم در مقابل وسوسه خطرناک آنان زنده بماند.^(۱۴)

به دلیل دیگری برنامه‌ریزی عقلانی کردن در عملیات سازمانی مهم است. سیستمهای منطقی به مدیران بلند پایه این امکان را می‌دهد تا به سمت انجام وظایف مهم و بد تعریف شده‌ای که منحصرأ ذهن انسانی توانایی بیان آنها را دارد، یورش برند. بسیاری از مدیران امروزه مواجه با

مسائلی چون ایجاد کالاهای جدید برای بازارهای در حال پیدایش، ایجاد اشکال جدید عملیات ساخت و تولید و درک سیستمهای مبتکرانه توسعه منابع انسانی هستند که هم برای آنها و هم برای سازمان‌هایشان تازه می‌باشد.

مدیران بلند پایه فقط با بدیهه گوئی^(۱۵) و یک احساس هنری غیر قابل برنامه‌ریزی می‌توانند با موارد فوق سروکار داشته باشند. در حقیقت این مساله حتی تناقضی آمیز بنظر می‌رسد که مدیران نیاز به ایجاد سیستمهای منطقی دارند تا بطور خلاق و فزاینده‌ای مسائل غیر عادی و بدیهی را برعهده گیرند که با روش‌های سیستماتیک در تعارض است.

ادامه دارد

کامل منطقی نیست، ولی مدیران می‌توانند به طرز فرایندها و سیستمها را برنامه‌ریزی کنند که در تخصیص منابع و امور پرسنلی به اصول منطقی و عقلایی نزدیک شوند.

سیستمهای پشتیبانی از تصمیم‌گیری، یکی از منابع رفتار منطقی سازمانی هستند. اینست دستورالعمل‌ها که معمولاً کامپیوتری است، وظایف بیشماری را انجام می‌دهد مثل ارائه یک پایگاه اطلاعاتی گسترده و کمی، عرضه پایگاه اطلاعاتی در شکل ساده و قابل درک، مدل‌سازی اثر تصمیمات بر روی امور مالی و یا سایر امور بسیار مهم و مشابه‌سازی قضاوت کارشناسی به مانند تشخیص امراض، تعمیر

تجهیزات معیوب و اکتشافات حوزه‌های نفتی. فرایند دیگر منطقی که بسیاری از سازمان‌ها بکار می‌گیرند، برنامه‌ریزی استراتژیک است.

مدیران غیر منطقی یا تاحدی منطقی می‌توانند طرحی را توصیه، اجرا و به کار برند که دارای مشخصات زیر باشد: ۱- نقاط ضعف و قدرت شرکت را بطور سیستماتیک ارزیابی کرده باشد. ۲- مجموعه‌ای از قابلیت‌های شرکت را درک و نشان داده باشد. ۳- یک ارزیابی کمی از محدودیت‌های محیطی و منابع در دسترس ارائه کند و انجام تمام این وظایف به روش خطی و از نظر زمانی مرتب باشد.

البته مدت‌ها است که شرکت‌ها از سیستمهای



بسم الله الرحمن الرحيم

نهمین دوره تخصصی مدیریت مالی

ویژه:

مدیران مالی و اعضای مالی هیئت مدیره شرکت ها و سازمانهای تولیدکننده کالا و خدمات

نهمین دوره تخصصی مدیریت مالی در آبان ماه ۱۳۷۰ شروع میشود. علاقمندان میتوانند از هم اکنون برای شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: پاسخگویی به نیازهای آموزشی اساسی مدیران مالی و ارتقاء دانش تخصصی آنها.
محتوای برنامه: برنامه آموزشی این دوره که با توجه به تجربیات حاصل از برگزاری هشت دوره تخصصی مدیریت مالی طراحی گردیده است شامل مباحث زیر میباشد:
مباحث اختصاصی از جمله مروری بر حسابداری مالی- مروری بر حسابداری قیمت تمام شده- مدیریت مالی- مروری بر اصول حسابداری.

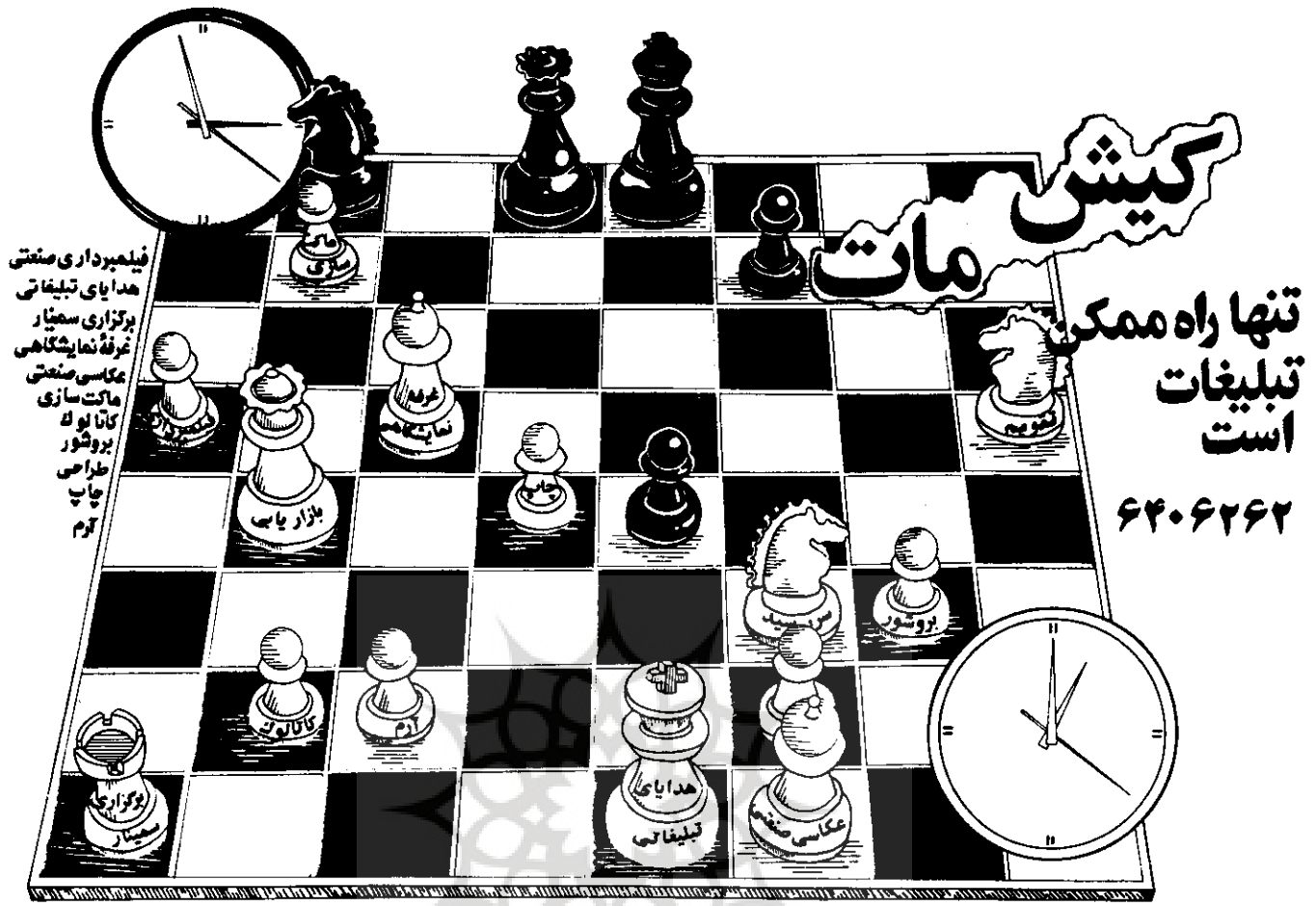
مباحث غیراختصاصی از جمله مدیریت عمومی- آشنائی با کامپیوتر و کاربرد آن در امور مالی- حقوق تجارت- قوانین مالیاتی- مدیریت خرید و سفارشات خارجی.

مدت دوره: ۵۰ جلسه، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، روزهای یکشنبه از ساعت ۸ تا ۱۳.

شیوه تدریس: تلفیقی از مباحث تئوری و عملی با تاکید بر جنبه‌های کاربردی مباحث مورد نظر و گرایش به حل مسائل، بحث و تبادل نظر گروهی و بررسی موارد خاص (Case Study)

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر و حداقل سه سال تجربه در کار مدیریت مالی.

نحوه ثبت نام: علاقمندان به شرکت در دوره میتوانند جهت ثبت نام حداکثر تا تاریخ ۷۰/۸/۲۲ با داشتن ۳ قطعه عکس، فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، گواهی مبنی بر تجربه مورد نظر از واحد مربوطه و فیش پرداخت شهریه دوره به نشانی: خیابان ولی عصر- نبش جام جم- سازمان مدیریت صنعتی مراجعه نمایند و جهت کسب اطلاعات بیشتر نیز به آدرس مذکور مراجعه و یا با تلفن ۲۹۱۰۸۴ تماس حاصل نمایند.
ثبت نام از داوطلبان به ترتیب اولویت مراجعه بوده و پس از تکمیل ظرفیت کلاس از پذیرش سایر داوطلبان در این دوره معذور میباشد.



**تنها راه ممکن
تبلیغات
است**
۶۴۰۶۲۶۲

برای پیشرفت کار و اهداف خود از تبلیغات استفاده نمایید

- برای اشتراک مجله تدبیر، لطفاً نکات ذیل را با دقت بخاطر بسپارید:
- ۱- فرم اشتراک خوانا و بدون خط خوردگی باشد.
 - ۲- بهای اشتراک ۶ ماهه ۲۸۰۰ ریال، یکساله ۵۶۰۰ ریال و برای استادان دانشگاهها، دانشجویان و معلمان در صورت ارسال کپی از هردو طرف کارت مستبر جهت اشتراک یکساله ۲۸۰۰ ریال خواهد بود.
 - ۳- در صورتیکه برای اطمینان بیشتر تمایل دارید مجله با پست سفارشی بدست شما برسد لطفاً مبلغ ۹۰۰ ریال دیگر به رقم مربوطه اضافه کنید.
 - ۴- وجه اشتراک را به حساب شماره ۸۳۸۱۴۴۹۷ بانک تجارت شعبه جام جم واریز واصل فیش بانکی را به همراه برگه درخواست اشتراک به نشانی مجله بفرستید. وجه اشتراک در تمامی شعب بانک تجارت در سراسر کشور با ذکر عنوان شعبه جام جم و شماره حساب قابل واریز است. کپی فیش واریزی را تا پایان دوره اشتراک نزد خود نگهدارید.
 - ۵- نشانی کامل خود را همراه با کد پستی ذکر کنید و در صورت تغییر نشانی، در اسرع وقت، دفتر مجله را مطلع نمایید.
 - ۶- در صورتیکه حداکثر یک هفته پس از انتشار، مجله بدست شما نرسید مراتب را به دفتر مجله اطلاع دهید.

برگ درخواست اشتراک

ریال ارسال می شود. خواهشمند است از شماره	به پیوست، حواله بانکی به مبلغ
به نشانی	مدت ۶ ماه / یکسال مجله تدبیر را به نام
تلفن	کد پستی
صندوق پستی	بفرستید.